



PREMIER MINISTRE

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
SECRETARIAT D'ÉTAT À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE



Paris, le

CAHIER DES CHARGES
POUR UNE MISSION D'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE
RELATIVE AU PORTAGE TECHNIQUE D'UN
GROUPE DE TRAVAIL SUR L'INTELLIGENCE
TERRITORIALE

1- LE MAÎTRE D'OUVRAGE :

La Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des territoires :

DIACT

A l'attention de l'Équipe « Prospective & Études »

8, rue de Penthièvre

75 800 PARIS CEDEX 08

Tél : 01 40 65 11 57 / 11 26

Courriel : stephane.cordobes@diact.gouv.fr

florian.muzard@diact.gouv.fr

2- LE CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre de son programme de prospective 2008-2009, la DIACT a souhaité engager un travail sur l'intelligence territoriale, nécessitant un accompagnement méthodologique, objet du présent appel d'offres. On s'est attaché à en résumer ci-dessous, le contexte. L'engagement de ce travail repose sur le constat, depuis plusieurs années, d'une prolifération des dispositifs d'aide à la décision : observation, veille, évaluation, prospective, etc. Les territoires s'en sont dotés sans parvenir de manière satisfaisante, à les insérer dans un système cohérent, au service du décideur. De par sa vocation interministérielle mais aussi son rôle d'interface entre l'État et les Territoires, la DIACT entend faire avancer la réflexion sur ce domaine de synthèse et promouvoir sa diffusion (cf. séminaires, publications, circulaires, etc.). Enfin, l'intelligence territoriale s'inscrit pleinement dans les objectifs poursuivis par la stratégie de Lisbonne-Göteborg d'un pilotage territorial mature alliant recherche de compétitivité, bonne gouvernance et développement durable.

Pour la DIACT, la réflexion sur l'intelligence territoriale ne peut cependant se limiter à une recherche épistémologique. Sa vocation est bien d'être opérationnelle en constituant une aide directe à la gouvernance et au pilotage des territoires.

.../...

L'intelligence territoriale n'est évidemment pas un champ d'investigation totalement vierge que la présente mission prétendrait explorer. Le concept a une généalogie que l'on peut établir à partir du rapport de Bernard Carayon au Premier Ministre. La discipline connaît également une abondante littérature et quelques experts attirés, à l'instar de Philippe Clerc ou de Yann Bertacchini. Du côté des territoires, on pourra citer le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais qui incube depuis plusieurs années, une démarche-pilote d'intelligence territoriale dans le cadre de son observatoire.

Quelque soit l'école ou les terrains d'expérimentation, l'intelligence territoriale est pensée comme un « **outil** » **ouvert permettant un dialogue entre disciplines** (cf. technology assessment, foresight, etc.). Sans prétendre dresser un bilan exhaustif de l'intelligence territoriale en France, on peut tout de même relever :

- L'intelligence territoriale produit de l'information mais surtout économique et fragmentaire ;
- Elle ne fait pas l'objet d'une « mise en sens » (connaissance \neq intelligence) ;
- Le problème général que constitue, la remontée de l'information + le fait qu'elle soit difficilement appropriable pour le décideur ;

De manière très cursive, on a également mentionné ci-après quelques-uns des risques de dérive dont doit se garder l'intelligence territoriale, qu'il s'agisse de la surenchère dans les outils d'aide à la décision (cf. observatoires territoriaux, etc.), d'un dispositif qui ne viserait qu'à l'acquisition de connaissances territoriales nouvelles sans s'intéresser aux usages et au jeu d'acteurs, de l'absence d'opérationnalité ou d'une réflexion qui passerait à côté de l'enjeu de la synthèse pour les acteurs territoriaux, dans un environnement caractérisé par sa complexité (cf. pensée globale, durabilité, impératifs de compétitivité et d'équité territoriale).

Considérant ces éléments de cadrage, on a retenu les principes d'investigation suivants. L'entrée dans la thématique se fera à **l'échelle de la région** (niveau de pertinence stratégique pour l'intelligence territoriale), **en partant des besoins et usages et pas seulement de l'offre.** D'autre part, **l'autre voie d'entrée s'effectuera par la prospective** en cela qu'elle relève du même champ de connaissance-action et qu'elle a pour caractéristique, outre l'activation des acteurs territoriaux, de s'inscrire dans la dynamique de projection initiée par la prospective. On s'attachera tout particulièrement à donner un **contenu opérationnel** au rôle d'ensemblier que doit avoir un dispositif d'intelligence territoriale. Cette fonction transversale n'aura *de facto* d'efficacité que si elle de mutualiser, de créer des outils collaboratifs, des plateformes de dialogue, etc. au service de l'action, **dans une optique de bonne gouvernance et de performance globale.**

3- OBJECTIFS DE LA MISSION D'ASSISTANCE A MAÎTRISE D'OUVRAGE (AMO)

La mission d'AMO consiste en l'accompagnement méthodologique et logistique de ce groupe de travail qui a pour objectifs d'une part, de construire un référentiel de l'intelligence territoriale et d'émettre des préconisations d'action publique, d'autre part, d'aider à la conception et de réaliser l'animation des ateliers l'Université européenne de la prospective territoriale.

Cet groupe de travail coprésidé par deux spécialistes, respectivement issus de la prospective et de la statistique territoriale, et composé d'un collègue interdisciplinaire à composante internationale d'une douzaine de membres, experts de l'intelligence territoriale et praticiens (cf. actuellement en cours de recrutement), se déroulera dans le cadre d'un groupe de travail qui fonctionnera sur une période de 12 mois, à partir de septembre 2008. Selon des modalités

arrêtées par la DIACT, le groupe pourra également s'appuyer sur des travaux d'études complémentaires.

L'Université européenne de la prospective territoriale, organisée en partenariat avec le Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais, se déroulera au printemps (les 24 & 25 mars 2009) et s'inscrira pleinement dans ce travail sur l'intelligence territoriale. Elle sera l'occasion, à mi-parcours, de présenter, débattre et consolider le référentiel élaboré par le groupe.

Afin d'accompagner ce groupe de travail prospectif, la DIACT a prévu de faire appel à l'assistance à maîtrise d'ouvrage d'un prestataire indépendant. Cette mission, objet du présent appel d'offres, consistera dans les prestations suivantes :

1. **Appui méthodologique** au groupe (ingénierie prospective, secrétariat de séance et travail en back-office de rédaction du référentiel et des rapports intermédiaires et finaux) ;
2. **Portage logistique** (prise en charge en régie des frais de déplacement et de repas, hors université de printemps où les coûts seront à la charge de la DIACT) ;
3. **Pilotage du dispositif d'animation** et implication effective dans l'animation de 3 des 6 ateliers thématiques, lors de la tenue de l'Université de printemps ;

4- CALENDRIER DE TRAVAIL

Cet atelier exploratoire sur l'intelligence territoriale se décomposera en 8 séminaires de travail d'une journée à la DIACT (~10h00/17h00) et l'Université de printemps qui se déroulera sur une journée et demi (~14h00/18h30 – 09h00/16h30), au Palais du Nouveau Siècle de Lille.

De manière séquentielle et pour l'information du candidat à la présente mission d'AMO, on a listé ci-dessous, le déroulé et des éléments de contenu des différentes séances de travail permettant de mener à bien ce projet¹ :

- 1^{ère} séance (septembre 08) –

Après avoir effectué une revue documentaire et un état de l'art, on mènera un travail sur l'acceptation « intelligence territoriale » en termes de périmètre et de sémantique. L'objectif étant de parvenir à une définition collectivement partagée.

- 2^{nde} séance (octobre 08) –

A ce stade, on s'intéressera aux besoins régionaux. Il s'agira de répondre aux questions des usages et objectifs politiques visés par les acteurs territoriaux dans le cadre de mise en place de dispositifs d'intelligence stratégique.

- 3^{ème} & 4^{ème} séance (novembre & décembre 08) –

Ces deux séances seront consacrées à faire avancer la réflexion sur la question des fonctions remplies par l'intelligence territoriale. On recensera les différents outils qui se réclament de l'IT (cf. observatoires, centres de ressources, système d'information géographique, dispositif de veille ou d'évaluation, mission prospective, knowledge management, benchmarking, etc.) pour analyser ensuite les fonctions auxquelles ils répondent.

- 5^{ème} (janvier 09) –

Etape suivante de l'investigation, on fera le point sur les bonnes et mauvaises pratiques identifiées en France, en Europe et à l'international.

¹ Les dates et horaires définitifs seront arrêtés par la présidence du groupe, en concertation avec les membres du collège et le prestataire retenu, lors de son installation, courant septembre 08.

- **6^{ème} séance (février 09) –**

Ce séminaire sera l'occasion de définir et de consolider le contenu des 6 ateliers de l'Université de printemps en fonction des outputs attendus.

- **Université de printemps (24 mars 09 PM & 25 mars 09 AM/PM) –**

Phase d'animation, de diffusion et de mise en débat (cf. formation/information, pratique de tests, co-construction de connaissances, recherches d'adhésion autour de la démarche, identification de pratiques et expertises territoriales et européennes, etc.).

- **7^{ème} séance (avril 09) –**

Cette phase consistera en un travail de restitution et d'analyse des résultats de l'Université de printemps (cf. synthèse des travaux, réponses aux attendus, état des questionnements, identification d'interlocuteurs, de praticiens, d'outils, de terrains d'expérimentation, etc.).

- **8^{ème} séance (mai 09) –**

Ultime séance de travail en formation plénière pour faire émerger des préconisations d'action publique. Il importera de répondre aux questions suivantes : Comment mettre en place un dispositif d'intelligence territoriale dans un territoire ? Quel devrait être le rôle de l'Etat et spécifiquement de la DIACT, pour la diffusion efficiente du concept ? Etc.

- **Back-office (juin-septembre 09) –**

Travail de rédaction et de finalisation du rapport dont une partie prendra la forme d'un référentiel à usage des acteurs du territoire pour une mise en œuvre concrète d'un dispositif d'intelligence territoriale. Selon la qualité de celui-ci, la DIACT se réserve la possibilité de l'éditer dans la collection « Travaux » qu'elle dirige, à la Documentation française.

5- PRESTATIONS ATTENDUES DE LA PART DE L'ATTRIBUTAIRE DE L'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE

1. Invitation des membres du groupe, pour chacune des 8 séances de travail ;
2. Prise en charge des frais de déplacement et de plateaux-repas ;
3. Rédaction des 8 comptes-rendus de séance, validée par la présidence du groupe ;
4. Compilation et synthèse des 4 premières séances de travail, constituant le rapport intermédiaire de l'atelier IT, sous la direction de la présidence du groupe ;
5. Pilotage du dispositif d'animation et implication effective dans l'animation de 3 des 6 ateliers thématiques, lors de la tenue de l'Université de printemps ;
6. Rédaction du rapport final et d'un référentiel, sous la direction de la présidence du groupe ;

6- PRESENTATION DE L'OFFRE

Chaque candidat devra établir, outre le dossier administratif standard (cf. déclarations du candidat conformes au code des marchés publics à savoir DC4 et DC5 ainsi que des références), une note de présentation synthétique de son offre. Il devra également présenter l'équipe mobilisée pour réaliser l'étude (cf. identité, C.V., expérience, répartition des tâches).

La note de présentation devra décrire le plan de travail envisagé. Elle pourra également faire état d'une esquisse de la réflexion méthodologique qui sera proposée. Les offres des candidats devront comprendre une répartition des moyens entre les parties, phases ou thématiques de l'étude. L'analyse de cette répartition sera un élément de jugement des offres, au même titre que l'offre de prix. Le chiffrage de la proposition sera fait pour chaque phase par postes.

7- LES CRITERES DE SELECTION

Les critères de sélection porteront sur :

- **La bonne compréhension des objectifs de la mission ;**
- **L'approche méthodologique envisagée ;**
- **L'expérience et connaissances des intervenants et de la structure dans le domaine ;**
- **Le prix proposé par phase ;**

9- RENSEIGNEMENTS DIVERS

9.1 Renseignements techniques :

Responsables de l'étude :

- **Stéphane CORDOBES & Florian MUZARD**

Conseiller et Chargé de Mission « Etudes & Prospective » à la DIACT

Tél : 01 40 65 11 57 / 11 26

Mél : stephane.cordobes@diact.gouv.fr / florian.muzard@diact.gouv.fr

9.2 Renseignements administratifs :

Service Juridique – Mlle Claude NOUZEILLES

Tél : 01.40.65.11.79

Mél : claudenouzeilles@diact.gouv.fr

9.3 - Propriété de l'étude

L'étude sera dans tous ses aspects propriété de la DIACT. Le prestataire ne pourra en faire usage sans l'accord de la Délégation.

9.4 - Confidentialité

Les chercheurs ou consultants chargés de l'étude s'engagent à respecter les règles de discrétion professionnelle en vigueur, notamment en ce qui concerne le secret des entretiens réalisés au cours de l'étude.

Il s'engage également à respecter les règles du secret statistique telles que définies par la loi n° 51-711 du 7 juin 1951 modifiée, sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistique.

10- DATE LIMITE DE REMISE DES OFFRES :

- Toute offre devra être notifiée à la DIACT avant le **21 juillet 2008**.
- L'offre devra être adressée en un exemplaire à la DIACT, à l'attention de Monsieur CORDOBES : 8, rue de Penthièvre 758 00 PARIS cedex 08
- Une version informatique du dossier devra également être transmise aux adresses suivantes : stephane.cordobes@diact.gouv.fr / florian.muzard@diact.gouv.fr